

LABORAL DE LOS EMPLEADOS: UNA REVISIÓN TEÓRICA DESDE UNA PERSPECTIVA MULTINIVEL^{1,2}

ILIANA PÁEZ GABRIUNAS

Magister en Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia, Colombia.
Estudiante Doctorado en Administración (2007-2011), Universidad de los Andes, Colombia.
Directora, Centro de Liderazgo Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia, Colombia.
Grupo de investigación "Estudios Organizacionales", afiliado a la Universidad de los Andes, clasificación A1 de Colciencias; y grupo de investigación "Prospectiva, estrategia y liderazgo", afiliado a la Universidad Externado de Colombia, clasificación C de Colciencias.
Dirigir correspondencia a: Calle 12 # 1 – 17 Este, Facultad de Administración de Empresas, Bogotá, Colombia.
il.paez105@uniandes.edu.co

Fecha de recepción: 27-08-2009

Fecha de corrección: 25-05-2010

Fecha de aceptación: 23-07-2010

RESUMEN

Se analiza teóricamente la relación entre tres de las dimensiones del desempeño social corporativo de una organización (relación con los clientes y proveedores, relación con los accionistas y la relación con la comunidad civil) y la satisfacción laboral de sus empleados desde una perspectiva multinivel. Integrando el enfoque de desempeño social corporativo y la teoría de disonancia cognitiva de Festinger (1957) en un marco meso, en el que se integran variables contextuales e individuales, se presentan proposiciones que especifican los factores que hacen más probable que las prácticas de responsabilidad social de una organización influyan positivamente en la satisfacción laboral de sus empleados. Se finaliza resaltando preguntas empíricas para investigación futura a resolver mediante modelos lineales jerárquicos y se incluyen implicaciones prácticas y teóricas.

PALABRAS CLAVE

Desempeño social corporativo, satisfacción laboral, responsabilidad social, perspectiva multinivel.

Clasificación JEL: M14

- 1 Este documento fue seleccionado en la convocatoria para enviar artículos, *Call for Papers*, realizada en el marco del Simposio "Análisis y propuestas creativas ante los retos del nuevo entorno empresarial", organizado en el marco de la celebración de los 30 años de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi y de los 25 años de su revista académica, *Estudios Gerenciales*, el 15 y 16 de octubre de 2009, en la ciudad de Cali (Colombia). El documento fue presentado en las sesiones simultáneas del área "Organizaciones".
- 2 Este artículo surge como parte de los estudios doctorales de la autora en la Universidad de los Andes, particularmente del seminario de teoría organizacional, y contó con la orientación de los profesores José Camilo Dávila, Ph.D, Clemente Forero Pineda, Ph.D., y Eduardo Wills, Ph.D., a quienes se agradece sus valiosos comentarios.

ABSTRACT

The influence of the Corporate Social Performance on employee job satisfaction: a theoretical review from a multi-level approach

This document provides a theoretical analysis of the relationship among three of the dimensions of corporate social performance (client and supplier relations, shareholder relations, and, relations with civil society) and employee job satisfaction in an organization. By incorporating the corporate social performance approach and Festinger's (1957) cognitive dissonance theory to a meso-framework, which combines both contextual and individual variables, a set of propositions are presented that specify the conditions in which social responsibility practices are more likely to positively influence the level of job satisfaction among employees. At the end, this article highlights empirical research questions to be addressed in future research based on hierarchical linear modeling, including a discussion of both theoretical and practical implications.

KEYWORDS

Corporate social performance, job satisfaction, social responsibility, multi-level approach.

RESUMO

A influência do desempenho social corporativo na satisfação laboral dos empregados: uma revisão teórica desde uma perspectiva multi-nível

É analisada teoricamente a relação entre três das dimensões de desempenho social corporativo de uma organização (relação com os clientes e fornecedores, relação com os acionistas e a relação com a comunidade civil) e a satisfação laboral de seus empregados desde uma perspectiva multi-nível. Integrando o enfoque de desempenho social corporativo e a teoria de dissonância cognitiva de Festinger (1957) em um marco médio, que integram variáveis contextuais e individuais, se apresentam proposições que especificam os fatores que tornam mais provável que as práticas de responsabilidade social de uma organização influenciem positivamente na satisfação laboral de seus empregados. Se finaliza realçando questões empíricas para investigação futura a resolver por meio de modelos lineares hierárquicos e se incluem implicações práticas e teóricas.

PALAVRAS CHAVE

Desempenho social corporativo, satisfação laboral, responsabilidade social, perspectiva multi-nível.

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral ha sido asociada en la literatura con importantes resultados individuales y organizacionales. A nivel individual, se ha encontrado que la satisfacción afecta actitudes y comportamientos en el trabajo, tales como el compromiso organizacional (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnysky, 2002), el desempeño, el ausentismo y la rotación (Harrison, Newman y Roth, 2006; Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001). A nivel organizacional se ha encontrado que la satisfacción de los empleados a nivel agregado está relacionada con el desempeño organizacional (Ostroff, 1992; Schneider, Hanges, Smith y Salvaggio, 2003).

La satisfacción laboral ha sido estudiada principalmente desde variables individuales tales como la personalidad (Judge *et al.*, 2001; Judge, Heller y Mount, 2002) y/o los estados afectivos del empleado (Brief y Weiss, 2002), y variables contextuales que se limitan a las características específicas del trabajo (Fried, 1991; Loher, Noe, Moeller y Fitzgerald, 1985). Según Weiss y Cropanzano (1996), una de las causas de la satisfacción tiene origen en los rasgos afectivos de una persona. Desde este punto de vista, la satisfacción se ve como una predisposición de la persona hacia su entorno. La investigación ha mostrado que las personas que tienen una personalidad negativa (tienden a ser malgeniadas, críticas y negativas) usualmente están menos satisfechas con sus trabajos (Bruk-Lee, Khoury, Nixon, Goh y Spector, 2009; Judge,

Heller y Klinger, 2008). Por otro lado, los individuos con una valoración central positiva⁴ están más satisfechos con sus trabajos que quienes tienen una valoración central negativa (Judge y Hurst, 2007).

En cuanto a los factores contextuales, se han analizado aspectos relacionados con el trabajo que incluyen características del puesto de trabajo y características del contexto del trabajo (Peiró y Prieto, 1996). Dentro de las características del trabajo generalmente se contemplan el grado de autonomía del trabajador, la variedad en el uso de habilidades, la disponibilidad de retroalimentación, el grado en el cual la tarea permite completar un resultado identificable y el significado que tiene la tarea misma en la organización o en la vida de las personas, según está establecido en el Modelo de Características del Trabajo (*Job Characteristics Model*) de Hackman y Oldham (1976). La evidencia empírica sugiere que las características del trabajo mismo, esto es, entrenamiento, variedad, independencia y control, son las que más satisfacción dan al empleado (Barling, Kelloway e Iverson, 2003). Las características del contexto comprenden el sistema de recompensas, el salario y características organizacionales como la división del trabajo, la comunicación organizacional y el liderazgo (Peiró y Prieto, 1996).

Sin embargo, poco se ha estudiado la influencia de factores contextuales más amplios de la organización como un todo en la satisfacción laboral. Den-

4 Las evaluaciones centrales son las conclusiones básicas que representan lo que uno evalúa de la gente, eventos y cosas con relación a uno mismo (Judge, Locke y Durham, 1997).

tro de los estudios que han examinado la relación entre variables individuales (micro) y organizacionales (macro), se encuentran algunos que han analizado la influencia de un aspecto contextual como la responsabilidad social corporativa o la ética organizacional en una actitud o comportamiento individual como: compromiso organizacional (Brammer, Millington y Rayton, 2007); apoyo individual hacia la responsabilidad social (Lloyd, Heinfeldt y Wolf, 2008); y satisfacción laboral (Koh y Boo, 2001). En general estos estudios, aunque exploran factores organizacionales para considerar una variable individual, ninguno analiza la relación directa entre el *desempeño social corporativo* y la satisfacción laboral. Además, exploran sólo las percepciones del individuo sobre la variable contextual, mas no el valor real de esta variable; es decir, estos estudios no realizan análisis multinivel integrando las variables del nivel individual y el contextual, sino que trabajan la relación a un mismo nivel, el individual.

Actualmente, existe una tendencia a considerar relaciones entre variables macro y micro (Hitt, Beamish, Jackson y Mathieu, 2007). Según Bies, Bartunek, Fort y Zald (2007), al nivel micro este tipo de investigación se enfoca en las bases psicológicas y de psicología social; a nivel meso involucra asuntos relacionales y de red; y a nivel macro, abarca las dinámicas políticas, económicas, institucionales y de la sociedad. El propósito de estudiar la relación entre una variable organizacional y una individual, radica en querer explicar mejor el comportamiento humano en las organizaciones desde una perspectiva integral. House, Roussearu y Thomas-Hunt (1995), sugieren el

término *meso* (que combina ambos niveles) para referirse a un enfoque integrado que integra las perspectivas micro y macro. De esta manera, como argumentan Hüttner y Van den Eeden (1995), se pueden comprender mejor los fenómenos sociales, los cuales tienden a estar estructurados jerárquicamente.

En este artículo se pretende ofrecer una explicación alternativa sobre los factores que inciden en la satisfacción laboral, considerando variables contextuales como el desempeño social corporativo. Las características del trabajo y de la organización afectan el nivel de satisfacción de los empleados (Brief, 1998; Locke, 1976). Debido al escrutinio público al que se ven sometidos cada vez más los negocios por el deterioro del orden social y comportamientos poco éticos (Carroll, 2001), se han venido explorando en la literatura diferentes relaciones entre las prácticas de responsabilidad social y los resultados de éstas, tanto para las organizaciones como para el entorno y la sociedad (Aupperle, Carroll y Hatfield, 1985; McGuire, Sundgren y Schneeweis, 1988; Ruf, Muralidhar, Brown, Janney y Paul, 2001; Schuler y Cording, 2006). El desempeño social corporativo refleja el involucramiento de una organización con prácticas de responsabilidad social, lo cual puede suscitar actitudes positivas en los empleados que laboran en esta organización, debido a que perciben que su organización es sensible a los asuntos sociales. Según el concepto de disonancia cognitiva (Festinger, 1957), los individuos tienden a buscar una alineación entre sus actitudes y sus comportamientos procurando evitar distorsiones entre estos dos. De esta manera, los empleados que trabajan

en una organización que se engancha en prácticas de responsabilidad social se sentirán motivados a ajustar sus comportamientos y actitudes para alinearlos con las manifestaciones de sensibilidad social de su organización y aumentar su satisfacción.

Las preguntas que orientan este artículo son:

¿Puede influir una práctica corporativa externa, particularmente las relacionadas con responsabilidad social, en la satisfacción laboral de los empleados?, si influye, ¿difiere la influencia del desempeño social corporativo real de la percepción que los empleados tengan sobre éste en su satisfacción?, e ¿influyen de igual manera las diferentes dimensiones del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral?

A partir de las teorías de desempeño social corporativo (Wood, 1991), del marco conceptual sobre satisfacción laboral (Brief, 1998; Locke, 1976) y del concepto de disonancia cognitiva de Festinger (1957), se argumenta que los empleados que trabajan en una organización que muestra un desempeño social corporativo ajustarán su actitud en respuesta a estos esfuerzos y se sentirán más satisfechos. El propósito de este artículo es analizar la relación entre el desempeño social corporativo, a partir de las prácticas externas de responsabilidad social (variable contextual macro), y la satisfacción laboral de los empleados (variable individual micro) desde una perspectiva meso en la que se estudian simultáneamente los dos niveles.

En lo que sigue, este artículo está organizado en cuatro secciones. En la primera se presenta el marco teórico sobre satisfacción laboral y desempeño social corporativo. En la segunda se desarrolla la argumentación para las proposiciones planteadas que relacionan la satisfacción laboral con tres dimensiones de desempeño social corporativo. En la tercera, se presentan preguntas de investigación futura y sugerencias metodológicas. Finalmente se sugieren implicaciones prácticas y teóricas derivadas de la argumentación sobre la relación entre el desempeño social corporativo y la satisfacción laboral.

1. MARCO TEÓRICO

La relación entre el desempeño social corporativo y la satisfacción laboral no ha sido abordada en la literatura desde una perspectiva multinivel. Por otro lado, aunque generalmente se ha estudiado la satisfacción laboral como un antecedente de otros resultados importantes para las organizaciones, tales como la rotación y el desempeño, poco se ha explorado sobre sus antecedentes de índole contextual (como excepción ver Koh y Boo, 2001).

Antes de plantear las proposiciones derivadas de la relación entre el desempeño social corporativo y satisfacción laboral, se introduce brevemente el marco teórico alrededor de cada uno de estos conceptos.

1.1. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es una actitud⁵ relacionada con el trabajo que

5 Eagly y Chaiken (1993) definen actitud como “una tendencia psicológica que se expresa al evaluar una entidad particular con algún grado de favorabilidad o desfavorabilidad” (p.1).

ha sido ampliamente estudiada en la literatura. Las actitudes representan las dimensiones cognitivas y afectivas de lo que un individuo siente hacia un objeto, en este caso la organización. Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un estado emocional positivo que resulta de la valoración del trabajo de uno y de las experiencias en el trabajo, o de la percepción de que ese trabajo satisface importantes valores y necesidades en un individuo. La satisfacción en el trabajo refleja qué tan bien se siente una persona trabajando en una organización. Estas evaluaciones no se limitan al trabajo específico sino que incluyen aspectos más amplios de la organización como un todo. Según Leigh, Lucas y Woodman (1988) los empleados miran más el entorno organizacional general que su rol particular en el trabajo, para hacer atribuciones a su satisfacción.

La satisfacción con el trabajo se ha analizado en relación con facetas específicas del trabajo tales como satisfacción con el empoderamiento, realización en el trabajo, pago, grupo de trabajo, seguridad, facilitación del trabajo, supervisión, y el trabajo mismo, o como una actitud general hacia el trabajo (Schneider *et al.*, 2003). La satisfacción general con el trabajo ha sido una variable que predice satisfactoriamente resultados a nivel organizacional (*overall job satisfaction* y *ROA*,⁶ Schneider *et al.*, 2003), ya que refleja un sentimiento integral con relación al trabajo; es decir, este sentimiento incluye lo que el empleado siente por la compañía más allá de su satisfacción con alguna faceta en

particular del trabajo, como el pago. En este artículo se revisará la satisfacción en el trabajo de acuerdo con la satisfacción general del empleado con su trabajo y con ciertas facetas específicas del trabajo como respuesta al desempeño social corporativo de la empresa donde labora.

1.2. Desempeño Social Corporativo

El Desempeño Social Corporativo (DSC) es un enfoque de la responsabilidad social corporativa (Carroll y Buchholtz, 2006). De acuerdo con Wood (1991), el DSC es la configuración de principios de responsabilidad social, procesos, políticas, programas y resultados medibles de respuesta social que reflejen la relación de la organización con la sociedad. Según Carroll y Buchholtz, se refiere a conferirle importancia a los resultados de la compañía con relación a la responsabilidad social. El concepto de Responsabilidad Social fue uno de los primeros en incluir el impacto de las actividades de los negocios sobre una sociedad. Sin embargo, el término de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) no goza aún de un consenso (Melé, 2008) y además existen numerosos enfoques que han ido evolucionando a partir de los enfoques iniciales. Según Carroll (1983) la RSC se refiere a dirigir un negocio para que sea económicamente rentable, cumplidor de la ley y social y éticamente compasivo. Carroll y Buchholtz enfatizaron que el compromiso de los negocios con su responsabilidad social ha llevado a un incremento en su capacidad de

⁶ Retorno sobre los activos por sus siglas en inglés.

respuesta corporativa hacia los *stakeholders* (grupos de interés), definidos como los individuos o grupos con los cuales el negocio interactúa que tienen un *stake* o un interés creado en la firma y a mejorar el desempeño social. Según Oosterhout y Heugens (2008) cuando los investigadores sobre empresas y sociedad exploran las responsabilidades sociales manifiestas en una organización, usualmente no estudian la responsabilidad social corporativa sino su desempeño social corporativo.

El enfoque de desempeño social corporativo va más allá de la *preocupación* de las compañías por considerar el impacto de sus acciones sobre la sociedad, para centrarse en lo que las compañías son capaces de lograr al aceptar su responsabilidad social y adoptar una filosofía de *voluntad de respuesta* (Carroll y Buchholtz, 2006). De acuerdo con Andriof y Waddock (2002) los modelos de DSC se han desarrollado para ofrecer una orientación más pragmática de la relación entre los negocios y la sociedad. Wood (1991) define el desempeño social corporativo mediante tres aspectos: 1) como la configuración de principios de responsabilidad social; 2) los procesos de respuesta a los requerimientos sociales; y 3) las políticas, programas y resultados tangibles que reflejan las relaciones de la compañía con la sociedad, que en su conjunto han sido denominados como prácticas (Waddock, 2002). Según Melé (2008) las prácticas de RSC incluyen estu-

dios sobre el impacto social, programas sociales y políticas sociales.

Dimensiones del Desempeño Social Corporativo

La responsabilidad social es multifacética (Carroll, 1979) en cuanto a que puede incluir diversos actores y objetivos debido a que las organizaciones deben responder a presiones variadas y de diferentes fuentes en cuanto a su respuesta social. La literatura sobre RSC ha considerado dos áreas de atención con relación a las metas sociales de las organizaciones: la interna y la externa (Aguilera, Rupp, Williams y Ganapathi, 2007; Cámaras, 2006; Comisión de las Comunidades Europeas,⁷ 2001; Flanders, 1966). La dimensión interna afecta a los trabajadores en materia de seguridad, higiene y promoción del capital humano, mientras que la dimensión externa contempla aspectos relacionados con la ubicación de la empresa en el medio y la respuesta a la sociedad donde actúa (Cámaras, 2006). De forma análoga, Carroll y Buchholtz (2006) consideran dos grupos de stakeholders, los externos y los internos. Los stakeholders externos incluyen el gobierno, los consumidores, los miembros de la comunidad, el medio ambiente y grupos activistas sociales. Los stakeholders internos son los propietarios de los negocios y sus empleados.

Este artículo se enfoca en el desempeño social corporativo definido por las prácticas externas de responsabilidad

7 El Libro Verde tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, pp.3-4).

social a través de los programas y resultados tangibles que reflejan las relaciones de la compañía con sus stakeholders externos y su influencia en la satisfacción de los empleados que laboran en ésta. Se escoge la dimensión externa porque de esta manera se puede analizar si un empleado se ve afectado por la forma en que su organización responde ante la sociedad, más allá de los efectos directos de las características internas del trabajo. Las dimensiones de DSC a considerar son las que reflejan la preocupación de la empresa por tres stakeholders externos significativos tales como, los clientes y proveedores, los accionistas y la comunidad. De acuerdo con esto se escogen las siguientes tres categorías del sistema de medición de la agencia de índice social ARESE:⁸ *relaciones con los clientes y proveedores (calidad y seguridad del producto)*,⁹ *relaciones con los accionistas (herramientas de información)*, y *relaciones con la sociedad civil (ayudas sociales y humanitarias)*.

2. DESEMPEÑO SOCIAL CORPORATIVO Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

En este artículo se argumenta que el sólo hecho de que una empresa se enganche en prácticas externas de responsabilidad social genera satisfacción en sus empleados debido a que

estos buscan alinear su actitud con las acciones sociales de la organización. Los individuos tienden a evitar lo que Festinger (1957) denominó la *disonancia cognitiva*, alineando sus actitudes y comportamientos de acuerdo con lo que creen y sienten con relación a su trabajo. Dado que la satisfacción laboral representa las dimensiones cognitiva y afectiva de lo que un individuo siente hacia la organización donde trabaja, los individuos elaboran conceptos y sentimientos sobre su organización a partir de lo que ven y experimentan en su trabajo. En este artículo se considera el grupo de organizaciones que no solo adopta una filosofía frente a la responsabilidad social, sino que asume de manera constante esta filosofía en la práctica, es decir, las que muestran un desempeño social corporativo activo. De esta forma, un empleado que valore la responsabilidad social se sentirá satisfecho trabajando en una organización que muestre cierto grado de desempeño social corporativo. Por lo tanto, la primera proposición formulada es:

Proposición 1: las dimensiones externas de desempeño social corporativo de una organización: 'relaciones con los clientes y proveedores', 'relaciones con los accionistas', y 'relaciones con la sociedad civil', se relacionan positivamente con la satisfacción general de sus empleados.

8 ARESE – *Agence de Rating Social et Environnemental des Entreprises* (Agencia de Calificación Ambiental y Social de Compañías). En Igalens y Gond (2005).

9 Esta sub-categoría se toma de Oosterhout y Heugens (2008) buscando representar de forma agrupada las sub-categorías de relaciones con los clientes y proveedores (*client and supplier relations*) del ARESE: ambiente del servicio al cliente (*customer service environment*), control del proceso y del servicio (*process and service control*), orientación al manejo de clientes (*manager's customer orientation*), capacidad de innovar para el beneficio del cliente (*ability to innovate on behalf of costumers*), actividades de investigación y desarrollo (*development of R&D*) y evaluaciones de satisfacción del cliente (*customer satisfaction measurements*).

Dado que la mayoría de estudios que relacionan la responsabilidad social corporativa con variables individuales se basan en las percepciones que los individuos (empleados o clientes) tienen sobre la responsabilidad social, se considera relevante analizar qué tanto difieren estas percepciones de lo que realmente está haciendo la empresa en esta materia. La percepción se define como el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle sentido a su entorno (Robbins y Judge, 2007). Las percepciones pueden diferir de la realidad objetiva. Dentro de los factores que influyen en la percepción, Robbins y Judge identifican las características personales de quien percibe (actitudes, personalidad, motivos, intereses, expectativas, experiencias pasadas); las características del objeto percibido (novedad, proximidad, similitud); y el contexto de la situación en la cual se realiza la percepción (momento, configuración social, configuración de trabajo). Un empleado puede llegar a percibir distinto el desempeño corporativo de su organización dependiendo de qué tanto énfasis haga la organización sobre sus resultados en responsabilidad social, de la coherencia percibida entre las diferentes acciones realizadas por la organización, de qué tan favorable sea el clima organizacional, o del estado anímico del individuo. En el presente estudio no se exploran todos estos factores, pero sí se indaga qué tan cerca o lejos está la percepción que los empleados tengan sobre el desempeño social corporativo de su organización del desempeño real. Se considera que si la organización no solo es activa en sus prácticas de responsabilidad so-

cial sino que continuamente socializa estos resultados dentro de la organización, los empleados tendrán una percepción sobre este desempeño muy cercana a la práctica real. De esta manera se espera conocer si es apropiado estudiar este tipo de relaciones (responsabilidad social y variables individuales) desde la percepción del individuo, o si debe tenerse en cuenta mejor los datos reales del desempeño social corporativo. De esta forma, la segunda proposición es:

Proposición 2: la percepción que el empleado tiene sobre las dimensiones del desempeño social corporativo: 'relaciones con los clientes y proveedores', 'relaciones con los accionistas', y 'relaciones con la sociedad civil', se correlaciona positivamente con el desempeño social corporativo de la organización de estas dimensiones siempre y cuando la organización socialice estas prácticas.

De las diferentes dimensiones externas de desempeño social corporativo, se espera que aquellas que demuestren una preocupación por la comunidad, es decir, las relaciones con la sociedad civil, reflejen de forma más genuina los valores de la empresa sobre las personas. Esto puede ser percibido como una señal de sensibilidad humana, y es muy probable que si la empresa atiende este aspecto, también refleje esta sensibilidad al interior de la organización. Este aspecto da seguridad a los empleados y reafirma su identidad con la empresa, lo cual se demuestra con su satisfacción con una de las facetas de la satisfacción laboral (la seguridad de su empleo), y con su satisfacción general hacia la empresa. En este sentido la tercera proposición se formula de la siguiente manera:

Proposición 3: la dimensión externa de desempeño social corporativo 'relaciones con la sociedad civil' se relaciona positivamente con la 'satisfacción general' de sus empleados y con la 'satisfacción con la seguridad del empleo'.

Con relación a la dimensión externa calidad y seguridad del producto (sub-categoría de la dimensión relaciones con los clientes y proveedores), la organización no sólo demuestra un interés por la satisfacción y protección del consumidor, reflejando claramente una preocupación por el bienestar de la sociedad, sino que tiene también un aspecto instrumental para el empleado en cuanto a que este se va a sentir orgulloso de un resultado directo de su trabajo. Por lo tanto, se espera que al atender esta dimensión en la organización se genere una mayor satisfacción con facetas del trabajo mismo tales como su pago y un sentido de realización al hacer este trabajo. Por lo tanto, la cuarta y última proposición se formula como:

Proposición 4: la dimensión externa de desempeño social corporativo relacionada con la 'calidad y seguridad del producto' se relaciona positivamente con la 'satisfacción con el pago' y la 'realización en el trabajo' del empleado.

3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Como líneas futuras de investigación se ofrecen varias alternativas. En primer lugar, surgen preguntas que se derivan directamente de las proposiciones planteadas tales como ¿influyen las prácticas externas de responsabilidad social corporativa

en la satisfacción laboral de los empleados? ¿difiere la percepción que los empleados tengan de estos resultados de lo realizado en la práctica por la organización?, y si difieren, ¿qué elementos inciden en esta diferencia? ¿se relacionan de manera diferenciada las distintas dimensiones externas de desempeño social corporativo con la satisfacción laboral del empleado?, y en tal caso, ¿cuáles inciden en una forma más pronunciada?

En segundo lugar, se sugieren líneas de investigación que exploren las relaciones planteadas incluyendo efectos moderadores y variables meso. Por ejemplo, se puede explorar el efecto moderador de la congruencia de valores entre el empleado y la organización en relación con valores de responsabilidad social. De acuerdo con Enz (1988), la congruencia de valores entre un individuo y la organización donde trabaja, se define como el grado de acuerdo entre los valores de un individuo y los valores que enfatiza la organización. Según Kemelgor (1982), varios teóricos (Clare y Sanford, 1979; Locke, 1976; y Ronen, 1978; citados en Kemelgor, 1982) han establecido explícitamente que lo que un individuo percibe en una situación de trabajo con relación a los valores es el determinante más directo de la satisfacción en el trabajo. Por lo tanto, la congruencia de valores puede aumentar significativa y positivamente la relación entre el desempeño social corporativo y la satisfacción de los empleados.

En cuanto a las variables meso, se sugiere estudiar variables que reflejen cómo se da la relación entre el desempeño social corporativo y la satisfacción del individuo. Una de

estas variables puede ser el liderazgo. Analizar cómo influyen los líderes organizacionales en sus miembros para moldear las percepciones sobre el desempeño social corporativo y en su satisfacción. Koh y Boo (2001) afirman que los líderes organizacionales pueden influir favorablemente en los resultados organizacionales enganchándose, apoyando y promoviendo ciertos comportamientos y actitudes.

Finalmente, se sugiere estudiar la dirección de la relación. En este punto, cabe advertir que aunque este artículo se basa en argumentaciones alrededor de la relación entre el desempeño social corporativo, desde sus prácticas externas, y la satisfacción laboral de los empleados, existe implícito un supuesto sobre la dirección de esta relación. Este supuesto consiste en que se considera que las prácticas organizacionales afectan las actitudes. De esta forma se analizó y argumentó cómo una variable contextual, el desempeño social corporativo, incide en una individual, la satisfacción de los empleados, indicando que las prácticas organizacionales pueden afectar significativamente las actitudes particulares de sus empleados. Sin embargo, este supuesto debe ser objeto de escrutinio y prever la posibilidad de una orientación diferente, es decir, desde las actitudes hacia las prácticas. En este sentido, se sugiere explorar si la relación planteada está acompañada de una dirección específica y si esta dirección apoya o difiere del supuesto sostenido en este artículo según el cual, las prácticas externas de responsabilidad social tienen un efecto en la satisfacción laboral de los empleados y no al contrario. Puede darse que sea la sa-

tisfacción con el trabajo un impulsor de prácticas de responsabilidad social externa. De acuerdo con Aguilera *et al.* (2007), una de las presiones internas que tiene una organización para engancharse en actividades de RSC proviene de sus propios empleados. Según estas autoras, los empleados motivados por razones más morales que instrumentales, buscan participar en iniciativas de RSC. En este sentido, los trabajadores que valoran este tipo de prácticas sentirán la necesidad de hacer extensiva su satisfacción más allá de la satisfacción con facetas internas del trabajo hacia una satisfacción general con la empresa. Para esto, buscarán presionar a las directivas para que atiendan aspectos de impacto social que consideren relevantes y mejoren sus relaciones con la sociedad civil. Esto demuestra que los empleados desean involucrarse con iniciativas que van más allá de su beneficio personal o de su grupo, hacia el beneficio de la comunidad debido a una necesidad por tener una existencia significativa (Folger, 1994, 1998).

Sugerencias metodológicas

A partir de las proposiciones planteadas, en las que se pretende entender la influencia de una variable macro (desempeño social corporativo) en una variable a nivel micro (satisfacción laboral del individuo) se considera que el principal aporte metodológico que puede hacerse para analizar las relaciones planteadas es a través de un análisis multinivel.

Variables

Las variables sugeridas corresponden a la satisfacción laboral, como variable dependiente, y el desempe-

ño social corporativo, como variable independiente. Teniendo en cuenta que la satisfacción laboral puede medirse globalmente y en relación con facetas particulares, se sugiere tener en cuenta tanto la satisfacción general con el trabajo como la satisfacción con las diferentes facetas del trabajo tales como el pago, oportunidades de promoción, supervisión, grupo de trabajo, la seguridad y el trabajo mismo. De esta manera se puede analizar de forma separada la satisfacción del empleado con ciertas facetas directas de su trabajo y su satisfacción general en el trabajo, lo cual incluye el sentirse satisfecho de trabajar en esta empresa. Se sugiere usar una escala Likert de 5 puntos, en donde 1 representa estar *insatisfecho* y 5 *muy satisfecho*.

Como variable independiente se sugiere el desempeño social corporativo real, teniendo en cuenta cada una de las tres dimensiones de prácticas externas argumentadas en este artículo (relaciones con clientes y proveedores, relaciones con los accionistas, y relaciones con la sociedad civil), debido a que son las que mejor reflejan los valores de una organización con relación a la protección de los stakeholders externos. Se sugiere medir estas categorías usando valores dicotómicos (1= 'actualmente la empresa realiza esta práctica de responsabilidad', 0= 'actualmente la empresa no realiza esta práctica de responsabilidad social') para indicar si la empresa actualmente realiza o no una o varias de las dimensiones de desempeño social corporativo. También se sugiere incluir una variable que mida el desempeño social corporativo percibido, para de esta forma poder analizar de manera diferenciada la influencia

que ejerce la percepción individual de los resultados de responsabilidad en cuanto a los resultados mismos en la satisfacción. Las preguntas pueden tener la forma de: ¿cómo evaluaría usted esta compañía con relación a su desempeño social corporativo? en una escala Likert donde 1 es una evaluación *muy pobre* y 5 una *muy buena*.

Finalmente, se sugiere considerar variables de control que tradicionalmente se han utilizado en las investigaciones sobre satisfacción laboral, tales como edad, salario, nivel educativo, estado civil y rango, y de esta manera determinar la influencia debida a las prácticas externas de responsabilidad social sobre la satisfacción.

Método de análisis

Se sugiere utilizar un modelamiento lineal jerárquico (HLM – *Hierarchical Linear Modeling*). El modelo lineal jerárquico es una de las técnicas de análisis multinivel que se utilizan en datos organizados jerárquicamente. De acuerdo con Klein y Kozlowski (2000), la lógica del modelo lineal jerárquico involucra un procedimiento simultáneo de dos etapas que investiga las variables en dos niveles de análisis. En la primera etapa se realiza análisis del primer nivel (nivel 1) para estimar qué tanta varianza en la satisfacción laboral individual se explica por las diferencias en el desempeño social corporativo de las organizaciones; es decir, se estiman las medias de satisfacción laboral y las relaciones dentro de cada empresa. De esta manera, se conoce cómo se relaciona la percepción individual de los trabajadores sobre la responsabilidad social con su satisfacción laboral dentro de cada empresa. En la segunda etapa se realiza el aná-

lisis del nivel 2 donde se examinan las relaciones a través de los niveles (individuo-organización) usando la media de satisfacción laboral como resultado. Para esto se hace una regresión de las medias (satisfacción laboral agregada por organización como variable dependiente) sobre la variable situacional (desempeño social corporativo como variable independiente). En esta etapa, los parámetros del nivel 1 se usan como variables dependientes para el análisis organizacional.

Para el modelo objeto de estudio en este artículo, las etapas se describen como sigue:

En la primera etapa (nivel 1), se corre una regresión con la *satisfacción laboral (SL)* como variable dependiente, y la *percepción de los empleados sobre el desempeño social corporativo (perDSC_{ij})*, *edad (ed_{ij})*, *salario (sal_{ij})*, *nivel educativo (niv_{ij})*, *estado civil (civ_{ij})* y *rango (ran_{ij})* como variables independientes (Ecuación 1):

$$SL_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(perDSC_{ij}) + \beta_{2j}(ed_{ij}) + \beta_{3j}(sal_{ij}) + \beta_{4j}(niv_{ij}) + \beta_{5j}(civ_{ij}) + \beta_{6j}(ran_{ij}) + e_{ij} \quad (1)$$

Donde i representa el empleado de la organización j y e_{ij} representa el error aleatorio individual. β_{0j} es el valor de la constante (media de satisfacción laboral) para la organización j , y β_{1j} es el coeficiente de regresión para la organización j .

En la segunda etapa se investiga el grado en el cual las prácticas externas reales de responsabilidad social (desempeño social corporativo real) predicen la varianza a través de las

organizaciones en la satisfacción laboral. En esta etapa los parámetros del nivel 1 se usan como variables dependientes para el análisis al nivel organizacional:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(DSC_{ij}) + \mu_{0j} \quad (2.1)$$

Donde γ_{00} representa las constantes del nivel 2, γ_{01} son los coeficientes del nivel 2 y μ_{0j} es el residuo a nivel 2. Al correr la Ecuación 2.1. con las tres dimensiones del DSC se obtiene:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(DSC_{client_j}) + \gamma_{02}(DSC_{share_j}) + \gamma_{03}(DSC_{society_j}) + \mu_{0j} \quad (2.2)$$

Donde DSC_{client_j} mide la dimensión de las *relaciones con los clientes y proveedores*, DSC_{share_j} mide la dimensión de las *relaciones con los accionistas*, y $DSC_{society_j}$ mide la dimensión de las *relaciones con la sociedad civil* en la organización j .

Con el modelamiento lineal jerárquico se puede identificar la influencia de las prácticas externas actuales de la organización en la satisfacción de sus empleados (desempeño social corporativo real). De esta forma, se busca averiguar si el desempeño social corporativo influye en el grado de satisfacción de sus empleados más allá de las características individuales de estos.

4. IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS

En general, el análisis desarrollado en este artículo resalta la importancia que tienen las prácticas externas de responsabilidad social de una organización (su desempeño social corporativo) en la satisfacción laboral

de sus empleados. A partir del marco meso utilizado en el análisis, con este artículo se busca contribuir tanto a la teoría sobre responsabilidad social, indicando una de sus consecuencias para las organizaciones, como a la teoría sobre satisfacción laboral, sugiriendo un nuevo antecedente contextual.

Dentro de las implicaciones prácticas, la argumentación desarrollada sugiere que las organizaciones pueden jugar un papel fundamental en la generación de satisfacción de sus empleados. Considerando que la satisfacción laboral ha sido asociada con importantes resultados individuales y organizacionales, tales como mayor productividad y menores tasas de ausentismo, los líderes organizacionales deberían asegurar que la organización no solo promueva prácticas de responsabilidad social sino que las divulguen. Específicamente, para aumentar la satisfacción en los empleados, los gerentes deben hacer esfuerzos en informar a los empleados sobre su desempeño social corporativo y crear programas de responsabilidad social en los que participen los empleados. En resumen, las propuestas implican que los líderes organizacionales pueden influir favorablemente en resultados organizacionales si mantienen y promueven prácticas de responsabilidad social.

5. CONCLUSIONES

En este artículo se plantearon tres objetivos principales. Primero, argumentar teóricamente cómo puede influir el desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados; es decir, la principal propuesta es que el sólo hecho que

una organización se enganche en prácticas de responsabilidad social que atiendan a la comunidad, tiene un efecto positivo en la satisfacción laboral de sus empleados. Los empleados analizan las acciones de la organización y lo que perciben influye en reafirmar o disminuir su identidad con esta. El desempeño social corporativo de una organización indica qué tanto se está involucrando en prácticas de responsabilidad social, lo cual es percibido por sus empleados. Este tipo de prácticas se percibe favorablemente ya que los empleados las ven como una señal de sensibilidad social en la empresa a la cual pertenecen. Por lo tanto, el desempeño social corporativo es valorado por sus empleados quienes responden positivamente hacia la organización aumentando su satisfacción laboral.

El segundo objetivo era explorar teóricamente las posibles diferencias en la relación de las distintas dimensiones externas del desempeño social corporativo con la satisfacción laboral de los empleados. De acuerdo con lo planteado en las proposiciones, se sostuvo que si la organización mantiene relaciones con la comunidad civil, esto puede impactar positiva y significativamente con la satisfacción general en el empleo y la satisfacción con la seguridad del empleo; y que si se preocupa por sus relaciones con los clientes y proveedores, puede impactar positivamente la satisfacción con el trabajo mismo y con la satisfacción con el pago, ya que esta dimensión incluye la preocupación, por parte de la organización, por la calidad y seguridad de los productos. Por otro lado, las dimensiones orientadas a la sociedad tales como involucramiento con la comunidad, inversión social y

seguridad y calidad en los productos, pueden resultar siendo determinantes importantes de la satisfacción por cuanto son las prácticas más visibles para los empleados con las que pudieron haberse sentido identificados al entrar a la organización.

Finalmente, el tercer objetivo del artículo consistía en ofrecer una serie de proposiciones que permitieran analizar las relaciones planteadas desde una perspectiva multinivel y no desde una perspectiva individual u organizacional separadamente. Se sugirió que la mejor forma de lograrlo es a través de modelos lineales jerárquicos, los cuales están diseñados para integrar variables de diferentes niveles.

En resumen, a partir del conjunto de propuestas está implicado que los líderes organizacionales pueden influir en la satisfacción laboral a través del desempeño social corporativo. Cada vez más las personas dentro y fuera de las organizaciones están esperando mejores prácticas de las organizaciones y sobre todo que sean socialmente responsables. Particularmente, en este artículo se parte del supuesto que los empleados de una organización no son ajenos ni indiferentes a las acciones que en materia de responsabilidad social haga su organización. No solo están atentos a este tipo de acciones y sus repercusiones internas y externas, sino que desean sentirse orgullosos de trabajar para una organización que es sensible socialmente y muestra un desempeño social corporativo satisfactorio. Desde la argumentación dada en este artículo, resulta fundamental no sólo que las empresas realmente se enganchen en prácticas de responsabilidad social, sino que

diseñen mecanismos de socialización de las mismas, dentro y fuera de la organización. De esta manera, los empleados conocen las actividades de responsabilidad social que están siendo llevadas a cabo por su organización, y reafirman su identidad hacia ésta. También se considera importante que la empresa busque involucrar a sus empleados en el desarrollo de sus prácticas de responsabilidad social lo cual puede a su vez aumentar su sentido de pertenencia con la organización. De esta manera, las organizaciones no solo cumplen con las expectativas de responsabilidad social que tiene la comunidad sobre ellos, incluyendo sus propios empleados, sino que es más probable que aumente el compromiso y desempeño de los mismos empleados como consecuencia de su alto nivel de satisfacción con su trabajo y con la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C. y Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.
2. Andriof, J. y Waddock, S. (2002). Unfolding Stakeholder Engagement. In J. Andriof, S. Waddock, B. Husted y S. Sutherland (Eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, responsibility and engagement* (pp.19-42). Shelfield, UK: Greenleaf.
3. Aupperle, K.E., Carroll, A.B. y Hatfield, J.D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446–463.

4. Barling, J., Kelloway, E.K. e Iverson, R.D. (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 276–283.
5. Bies, R.J., Bartunek, J.M., Fort, T.L. y Zald, M.N. (2007). Introduction to special topic forum corporations as social change agents: individual, interpersonal, institutional, and environmental dynamics. *Academy of Management Review*, 32(3), 788–793.
6. Brammer, S., Millington, A. y Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
7. Brief, A.P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
8. Brief, A.P. y Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279–307.
9. Bruk-Lee, V., Khoury, H.A., Nixon, A.E., Goh, A. y Spector, P.E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, 22(2), 156–189.
10. Cámaras. (2006). *Responsabilidad social corporativa en la Pyme*. Recuperado el 17 de febrero de 2009, de www.camaragranada.org/camaraonline/publicaciones.aspx
11. Carroll, A.B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
12. Carroll, A.B. (1983). Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding? *Vital Speeches of the Day*, 49, 604-608.
13. Carroll, A.B. (2001). La ética en la administración. In R.E. Frederick (Ed.), *La ética en los negocios* (pp.167-180). México: Oxford University Press.
14. Carroll, A. y Buchholtz, A.K. (2006). *Business & Society. Ethics and stakeholder management*. Mason, OH: Thomson.
15. Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, Bélgica: Autores.
16. Eagly, A.H. y Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
17. Enz, C.A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33(2), 284-304.
18. Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
19. Flanders, A. (1966). The internal social responsibilities of industry. *British Journal of Industrial Relations*, 4(1), 1-21.
20. Folger, R. (1994). Workplace justice and employee worth. *Social Justice Research*, 7(3), 225–241.
21. Folger, R. (1998). Fairness as a moral virtue. In M. Schminke (Ed.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes* (pp. 13–34). Mahwah, NJ: Erlbaum.
22. Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics

- Inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 690–697.
23. Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
 24. Harrison, D.A., Newman, D.A. y Roth, P.L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325.
 25. Hitt, M.A., Beamish, P.W., Jackson, S.E. y Mathieu, J.E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multi-level research in Management. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1385–1399.
 26. House, R., Rousseau, D.M. y Thomas-Hunt, M. (1995). The meso paradigm: A framework for integration of micro and macro organizational. In L.L. Cummings y B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17, pp.71-114). Greenwich, CT: JAI Press.
 27. Hüttner, H. y Van den Eeden, P. (1995). *The Multilevel Design A Guide with an Annotated Bibliography*. Westport/London: Greenwood Press.
 28. Igalens, J. y Gond, J.P. (2005). Measuring Corporate Social Performance in France: A critical and empirical analysis of ARESE data. *Journal of Business Ethics*, 56(2), 131–148.
 29. Judge, T.A., Heller, D. y Klinger, R. (2008). The dispositional sources of job satisfaction: A comparative test. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 361–372.
 30. Judge, T.A., Heller, D. y Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541.
 31. Judge, T.A. y Hurst, C. (2007). The benefits and possible costs of positive core self-evaluations: A review and agenda for future research. In D. Nelson y C.L. Cooper (Eds.), *Positive Organizational Behavior* (pp.159-174). London, UK: Sage.
 32. Judge, T.A., Locke, E.A. y Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluation. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151–188.
 33. Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. y Patton, G.K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
 34. Kemelgor, B. (1982). Job satisfaction as mediated by the value congruity of supervisors and their subordinates. *Journal of Occupational Behaviour*, 3(2), 147–160.
 35. Klein, K.L. y Kozlowski, S.W. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 36. Koh, H.C. y Boo, E.H.Y. (2001). The Link between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309–324.
 37. Leigh, J.H., Lucas, G.H. y Woodman, R.W. (1988). Effects of per-

- ceived organizational factors on role stress-job attitude relationships. *Journal of Management*, 14(1), 41–58.
38. Lloyd, T., Heinfeldt, J. y Wolf, F. (2008). Corporate social responsibility from the employees' perspective: An empirical organizational analysis. *Review of Business Research*, 8(3), 17–24.
 39. Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297–1349). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
 40. Loher, B.T., Noe, R.A., Moeller, N.L. y Fitzgerald, M.P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280–289.
 41. McGuire, J.B., Sundgren, A. y Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854–872.
 42. Melé, D. (2008). Corporate social responsibility theories. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon y D.S. Siegel (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp.48–82). New York, NY: Oxford University Press.
 43. Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
 44. Oosterhout, H. y Heugens, P.M. (2008). Much to do about nothing: A conceptual critique of corporate social responsibility. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon y D.S. Siegel (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 197–223). New York, NY: Oxford University Press.
 45. Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963–974.
 46. Peiró, J.M. y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto* (Eds.). Madrid: Síntesis Psicología.
 47. Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior* (12da ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
 48. Ruf, B.M., Muralidhar, K., Brown, R.M., Janney, J.J. y Paul, K. (2001). An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 32(2), 143–156.
 49. Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D.B. y Salvaggio, A.N. (2003). Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance? *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836–851.
 50. Schuler, D.A. y Cording, M. (2006). A corporate social performance–corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of Management Review*, 31(3), 540–558.
 51. Waddock, S.A. (2002). *Leading corporate citizens: Visions, val-*

ues, value added. Boston, MA: McGraw-Hill.

52. Weiss, H.M. y Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of

affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.

53. Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. ☼

